

大都会人寿广东分公司非销售人员绩效管理研究

田琦

指导教师：程文文
副教授

厦门大学

学校编码：10384

学 号：15520051301492



分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

大都会人寿广东分公司非销售人员绩效管理研究

The Research of performance management for
Non-sales employees of MetLife GD Branch

田 琦

指导教师姓名：程文文 副教授

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2014 年 10 月

论文答辩时间：2014 年 11 月

学位授予日期：201 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2014 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（
（组）的研究成果，获得（
实验室的资助，在（
内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，
可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

保险业发展迅速，市场竞争激烈带来的是对人才的角逐。绩效管理是现代人力资源管理中的核心部分，如何做好绩效管理，优化企业内部管理流程是本文讨论的重点。大都会人寿保险公司针对各渠道销售人员建立了一套有体系有KPI指标的量化绩效考核，保险业内称之为《基本法》。对于非销售人员的绩效管理，一方面由于管理者的管理经验多积累于中资保险公司，结果导向非常明显，不注重过程管理。另一方面，照搬国外的绩效考核体系，该体系并非完全适用于中国的实际情况，实施效果不理想。如何有效地利用绩效管理工具提高员工效能、员工积极性及员工归属感，本文从阐述人力资源管理之绩效管理的理论开始，全面剖析了保险业人力资源管理的共性，接着就大都会人寿保险公司广东分公司现有的绩效管理问题进行分析，最后就如何提高管理人员绩效管理水平给出了相应的建议和方法。

人寿保险业是未来十年热门行业之一，作为人力资源管理者，深深感觉只有不断地学习和探索，将理论知识付诸实践，才能在该领域真正体现人力资源的意义和价值。本文旨在将非销售人员的绩效管理与实践结合的过程中发现的问题提出探讨研究，希望对自己今后的工作还有同行有提示和帮助的作用。

关键词：保险公司，非销售人员，绩效管理

Abstract

With quick development of insurance industry and fierce business competition, talent competition is more and more intense. Performance management is a core part of modern human resources management; therefore how to take charge of performance management and optimize internal management process in company is the key part I plan to discuss here. MetLife Insurance China has set up a systematic performance evaluation system with clear KPI index, which is called Basic Principles in insurance business. But for non-sales staff, on the one hand, most of management team is from Chinese insurance companies, so they only focus on the result, but ignore and process management. On the other hand, we just copy the performance evaluation system from western countries, which can not apply to China completely, so the effect is not as good as expected. The thesis shows on how to make full use of performance management tools to raise employees' work efficiency and enthusiasm, and loyalty to the company by starting from theory of performance management of human resources management. And then analyze the current problems in MetLife GD branch, finally suggestions and solutions are provided in the thesis to raise manager's ability in performance management.

Life insurance is one of the hottest businesses in the future 10 years. As a Human Resources manager, I feel that only constantly study and deplore can make my knowledge apply to the practice, which is the real meaning and value for the insurance business. The thesis aims to find the problems in the non-sales staff performance management practice. Hope they are useful for my future career and my peers.

Key words: Insurance Company, performance management, non-sales

目 录	
第一章 绪论	1
第一节 研究背景、目的与意义	1
第二节 研究内容与框架	2
第二章 绩效管理概述	4
第一节 绩效与绩效管理	4
第二节 绩效管理常用方法	9
第三节 保险公司的人力资源特性	13
第三章 大都会人寿非销售人员绩效管理的现状与问题	16
第一节 大都会人寿简介	16
第二节 大都会人寿非销售人员人力资源现状	17
第三节 大都会人寿非销售人员绩效管理的现状与存在的问题	24
第四章 改善大都会人寿非销售人员绩效管理的建议	31
第一节 改善的目标与原则	31
第二节 绩效管理的改进建议	32
第五章 本文主要结论	43
一、研究结论	43
二、存在困难与挑战	43
参考文献	45
致 谢.....	46

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Background, purpose and values of research.....	1
Section 2 Content and structure of research.....	2
Chapter 2 The Summay of performance management	4
Section 1 Performance and performance management.....	4
Section 2 The main methologiys of performance management···	9
Section 3 HR specialities of insurance company	13
Chapter 3 Current situatio and problems of performance management for Metlife Non-sales employees’	16
Section 1 Brief introduction of Metlife GD Branch·····	16
Section 2 Current HR situations in Metlife GD Branch.....	17
Section 3 Problem analysis in Metlife GD Branch	24
Chapter 4 Suggestions on improving performance management for Non-sales employees in MetLife GD Branch	31
Section 1 Deliver target and principles	31
Section 2 Suggestions on improving performance management	32
Chapter 5 Research Conclusion	43
References	45
Acknowledgement	46

第一章 绪论

第一节 研究背景、目的与意义

一、研究的背景

从 1982 年我国恢复人寿保险, 1992 年首家外资保险公司成立, 2002 年《保险法》颁布实施、中国保监会成立, 到 2014 年 8 月 13 日保监会正式公布《国务院关于加快发展现代保险服务业的若干意见》(简称《国十条》), 我国传统保险业逐步摸索出一条向现代化保险业发展的道路。保险业正蓬勃发展成为一个市场体系完善、服务领域广泛、经营诚信规范、偿付能力充足、综合竞争力较强, 发展速度、质量和效益相统一的现代保险业。

美国大都会集团(纽交所: MET)是世界上最大的寿险公司之一, 在美国、日本、拉美、亚洲、欧洲和中东地区近 50 个国家开展业务, 同时也是全球保险和金融服务业的领跑者, 具有超过 140 年的寿险经验。通过遍布世界各地的分支机构向全球近 1 亿客户提供保险、年金、员工福利计划和资产管理业务等服务。大都会集团是美国和墨西哥第一大人寿保险公司, 为财富 500 强前 100 位中的超过 90 家企业, 以及财富 500 强里 80% 以上的公司提供服务。中美联泰大都会人寿保险有限公司(以下简称“大都会人寿”)是由美国大都会集团下属公司和上海联和投资有限公司合资组建而成。大都会人寿通过顾问行销、银行保险、直效行销和团险等多元渠道, 为全国各地超过二十多个城市的消费者提供人寿、健康、意外及储蓄型保险产品等保险服务。

截止至 2013 年 12 月, 大都会人寿中国已在 24 个城市, 共计 10 家分公司开展业务。未来计划拓展到更多的城市, 逐渐遍布中国的各大城市, 建立全国的保险服务网络。

二、研究的目的

合外资保险公司入驻中国的时间都不长, 中国第一家外资保险公司友邦保险也仅仅成立 22 年, 其非销售人员类的高级管理人才和专业人才大多是原国有或民营保险公司培养起来的干部和人才, 对于绩效管理部分仍停留在刀耕火种

的时代，即只关注结果，不重视过程，以结果为导向的简单式管理。如果企业要全面实现快速发展，要提高它的核心竞争力，就必须想方设法调动全体员工的积极性，激发员工的主动性和创造性。当企业完善了自身的管理体系建设后，人性化管理才能得以真正实现，员工的工作热情也才能被激发。评估员工的工作表现是绩效管理的最直接的目的。一个科学的绩效管理系统，不仅能够帮助企业实现目标以及提高员工的工作表现，而且能够充分发挥员工的能力，保证业绩的贡献达到期望的范围。作为实施战略的有效工具，绩效管理系统能够联系起企业员工的工作目标与企业的战略目标，在绩效管理系统的效力下，企业通过提高员工个人绩效来提高企业的整体绩效，最终实现企业战略目标。

三、研究的意义

经济全球化时代和信息化时代已然来临，国内以及国际市场竞争日益加剧。如何提高自身的竞争力和市场适应性，很多企业都在寻找怎样才能提高生产能力和优化组织绩效的有效方法，只有科学的绩效管理可以帮助找到解决这类问题的办法。首先绩效管理能够提高各层级管理者的管理水平。绩效管理的制度特点为部门主管必须按照工作计划制定目标，必须评估员工的工作质量，通过制度化的方式规范每一个管理者的行为，继而有效地提升管理者的管理水平。当目标层层分解后，管理者才能让压力有效地自上而下传递，并且员工的努力和公司的发展可以获得一致，从而实现企业的目标。其次通过绩效管理，企业可以找到存在的问题，针对问题做出必要的改进。在绩效管理过程中企业可以发现很多问题，例如管理者的沟通技能、获得评价的数据、目标的有效制定等，同时这些问题的暴露可以帮助找到企业管理的方向，找出差距以及分析根本原因。再次，绩效管理能够强化企业的聚焦和执行能力，提高企业的反应速度。把绩效管理和目标管理结合起来，由公司、部门以及个人的工作目标来确定公司、部门和员工个人的目标焦点，同时有效地控制绩效目标的实施过程，来强化企业的聚焦力和执行力，进而提高企业的整体反应速度。总之，科学的绩效管理体系建立，对企业有着非常重要的现实意义。

第二节 研究内容与框架

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库